

Е. Г. Никончук, Д. Ю. Райчук

ОБ ОПЫТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

E. G. Nikonchuk, D. Y. Raichuk

Experience of management consulting in higher education

The authors of the article investigate characters of the university as the customer of consulting services, and describe the project in which consultants do not only carry out the analysis of a situation and offer the recommendations on its development, but also participate in their realization.

Одним из аспектов принятой политики модернизации российской системы образования является предоставление большей самостоятельности государственным высшим учебным заведениям. Сегодня самостоятельность вуза понимается как право и необходимость формулирования собственной миссии и стратегии и выбора средств их реализации в регламентированных законом рамках. Оставаясь государственными организациями, более того — социально ориентированными, вузы, тем не менее, стремятся вписаться в рыночные отношения. Они определяют стратегию и тактику, формируют собственную политику управления кадрами, финансами, качеством предоставляемых услуг для обеспечения конкурентоспособности на региональном, национальном и международном рынках. Стремление к повышению конкурентоспособности ведет к поиску новых управленческих решений, анализу практики других вузов — отечественных и зарубежных, попыткам адаптации опыта, накопленного в бизнесе. Эта активность формирует спрос со стороны вузов на консалтинговые услуги. Высокая потребность в дополнительной информации и квалификации (обеспечиваемая консалтингом) вызвана разрывом между новыми задачами, стоящими перед вузом, и имеющимся опытом. К возможным видам консалтинговых проектов для вузов сегодня можно отнести:

- стратегическое планирование/исследование и развитие;
- определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка;
- определение эффективности системы управления/развитие организационной структуры;

- управление проектом/управление нововведениями;
- управление качеством.

Готовящееся в российской высшей школе введение категории «ведущих университетов» может привести к спросу на консалтинговые услуги по подготовке и проведению приватизации со стороны некоторых вузов, не попавших в число «ведущих».

Нужно отметить, что объективной потребности в консалтинге противостоит достаточно распространенное представление о защищенности вузов, опирающееся на академические традиции и корпоративность, социальную значимость их деятельности и государственный протекционизм.

Тем не менее, свидетельством интереса к управленческому консалтингу стал инициированный в 2003 году Министерством образования проект в рамках Федеральной программы развития образования, посвященный разработке моделей консалтинга в вузах. Спрос на консалтинг в высшей школе сегодня подтверждается и другими проектами, поддерживаемыми Министерством образования и некоторыми донорскими организациями.

Рассмотрим особенности университета как заказчика консалтинговых услуг. Анализ сегодняшней ситуации в высшей школе позволяет выделить сильные и слабые стороны университетов (см. статью Д. В. Холкина в этом же номере).

В настоящее время консалтинговыми компаниями, работающими в сфере образования, накоплен некоторый опыт по консультированию университетов. Речь пойдет об особом проекте, в котором консультанты не только про-

водят анализ ситуации и предлагают рекомендации по ее развитию, но и сами участвуют в их реализации. Попытаемся определить условия успешной реализации подобного проекта в университете.

Первым условием является наличие конструктивной мотивации заказчика, которая определяет характер проекта. Консультанты выделяют четыре типа мотивации заказчиков:

- 1) изменения ради освоения новых интересов;
- 2) изменения ради расширения возможностей;
- 3) изменения ради удержания власти;
- 4) имитация изменений.

Наиболее плодотворными с точки зрения возможных результатов консалтингового проекта являются первый и второй тип мотивации. Последний тип — бесперспективен.

После того, как руководство вуза идентифицирует необходимость экспертной поддержки для проведения предполагаемых изменений, возникает вопрос о том, к кому обратиться за профессиональной помощью по их планированию и реализации.

Очевидна невозможность обращения одного университета к другому за оказанием консалтинговой услуги. Даже при наличии объективного превосходства одного университета перед другим в какой-то конкретной области всегда найдется ряд причин, по которым указанное взаимодействие не состоится. В этих условиях возможное альтернативное решение — обращение университета к консалтинговой компании, работающей в области управленческого консалтинга. Важно определить, каким требованиям должны отвечать специалисты, консультирующие университет.

Европейский опыт консультирования университетов известными и уважаемыми компаниями, работающими с деловым миром, является скорее отрицательным. Схемы управления, эффективно работающие в бизнесе, «буксуют» в университете. При разработке управленческих решений для университета необходимо учитывать (а для этого — хорошо знать) его особенности.

Таким образом, вторым условием успешного консалтинга в университете является соответствие консультантов следующим квалификационным характеристикам: высокая компетентность в вопросах управления (менеджмен-

та) и опыт административной работы в университете. Наличие только одной из этих характеристик недостаточно.

Нужно отметить, что особенностью любого университета является высокая концентрация собственного интеллектуального потенциала. Это обстоятельство часто сдерживает обращение университета к внешним консультантам — «у нас достаточно своих специалистов высокого класса, которые могут выступить экспертами по любой проблеме». Часто это так, особенно если учитывать не только штатных преподавателей, но и привлекаемых к работе в университете совместителей. Но в том случае, если университет рассчитывает на их экспертный потенциал и высокую квалификацию, то ему (университету) необходимо строить отношения со своими сотрудниками для выполнения экспертно-консалтинговой задачи в формате проекта. В конечном счете, не важно, какими консультантами, внутренними или внешними, воспользуется университет. Не важно и то, как будут оформлены отношения между университетом и консультантами (договором подряда со своими сотрудниками, или внешними экспертами, или хозяйственным договором с консалтинговой компанией). Важно, чтобы консалтинг обернулся для вуза не только анализом ситуации и набором рекомендаций, а принял бы форму проекта по управлению изменениями.

Поэтому третье условие успеха — проектная форма реализации консалтинга. Консалтинг должен выполняться в формате проекта по управлению изменениями, отвечающего современным подходам к проектной деятельности.

Четвертое условие будущего успеха закладывается на стадии подготовки консалтингового проекта. Оно состоит в совместной оценке консультантами и руководителями университета его сильных и слабых сторон. Необходимо подчеркнуть, что результаты SWOT-анализа, проведенного консультантами, не разделяемые заказчиком, не могут стать основой для разработки плана будущего проекта. Так же, как неточное понимание или игнорирование консультантами позиции руководства университета может привести к неудаче проекта.

Информацию для проведения SWOT-анализа можно получить несколькими способами. Традиционный путь сбора информации — проведение собеседований с руководством и сотрудниками, занимающими ключевые посты.

Кроме того, эффективным инструментом оценки сильных и слабых сторон вуза могут стать проведение консультантами серии интерактивных семинаров с участием сотрудников или выполнение ими какой-либо совместной работы — например, подготовки и проведения конференции. В таких ситуациях хорошо раскрываются все стороны организации.

Пятым условием, обеспечивающим успешную реализацию проекта, является его качественное планирование. Известный консерватизм высшей школы неизбежно порождает определенную долю скепсиса относительно возможных результатов консалтинга. Тем более важно, чтобы план проекта включал в себя четко сформулированные ожидаемые результаты, сроки их достижения и критерии оценки. Опыт показывает, что в формулировке этих позиций одинаково заинтересованы как университет, так и консультанты.

Представление о консалтинге, как о взаимодействии, в котором заказчик ставит перед консультантами четкую задачу, определенно формулирует цели и ожидаемые результаты, является весьма идеализированным. На практике консультанты вместе с заказчиком формулируют и цели, и ожидаемые результаты, и методы их достижения. Это очень важный процесс, который делает стороны соавторами проекта, одинаково заинтересованными и ответственными за его результаты. Необходимо найти деловой компромисс между позицией заказчика относительно ожидаемых результатов и его представлениями о методах их достижения и позицией консультанта. Любая крайность — навязывание заказчику не разделяемых задач и планов или его непоколебимая уверенность в вопросах выбора путей и методов достижения результатов — приведет к неудаче проекта.

План проекта должен включать не только

описание деятельности (перечня работ), необходимой для достижения согласованных результатов, но и ресурсов, обеспечивающих эту деятельность. Нет необходимости доказывать важность материальных ресурсов, и это понимают все участники процесса разработки и согласования проекта. Не менее важно для консультантов оценить потребности в человеческих и временных ресурсах. Отсутствие опыта и ошибки в такой оценке могут сделать физически невозможным достижение заявленных результатов проекта в согласованные сроки.

Кроме того, после согласования и утверждения такой комплексный план становится своеобразной «защитой» проекта, которая (как ни парадоксально) оказывается необходимой именно в случае успешной его реализации. Очевидно, что в процессе выполнения проекта могут появиться новые задачи, близкие к проектным по сути или отвечающие квалификации исполнителей проекта. Возникает естественный соблазн расширить перечень решаемых задач. Но тогда любое существенное изменение в содержании работ можно и нужно принимать только с учетом имеющихся человеческих и временных ресурсов.

Шестым важным условием для успешной реализации проектов рассматриваемого типа является создание смешанной исполнительской группы проекта. Это способствует частичной интеграции консультантов в университет и признанию другими подразделениями университета задач проекта органичной частью деятельности университета. Это повышает устойчивость достигнутых результатов после завершения проекта.

Литература

Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Под ред. Е. А. Князева. Казань: Унипресс, 2001.

